ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار

شتاتحة عائشة

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

تمهيـــــــــد

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كُفأه يساعد في تصميم وتطبيق خطة إســـتراتيجية متكاملة حيث تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة إتصال فعالة ومفتوحة وبعـــدة إتجاهـــات تســـاند بصـــورة مباشرة عمليات **إتخاذ القرارات الإدارية** ما يجعلها تتصف بالعقلانية والدقّـــة وبأقـــل قـــدر مـــن التكـــاليف والمعوقات، لأن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم **لاتخاذ قرارات الصعبة** بما توفره من قيم مشـــركة لمختلف المستويات الإدارية **ومراكز صنع القرار**، ما يسمح لها بالإصغاء إلى عملائها وموردیهـــا والعـــاملين فيها والمتعاملين معها وذلك بالاستفادة من المعلومات التي توفرها لها صفة الانفتاح فتكون أي خطوة أو **قرار** تتخذه مدروسا وتحكمه ظروف معينة ما يسمح لها بإبعاد عدم التأكد عن الظروف المحيطة بها .

في ظل هذه التطورات ظهرت بوادر جديدة في مجال نظرية المنظمة و ذلك من خـــلال دراســـات و بحوث (**شستر برنارد وهربرت سايمون**) بتأكيدهم على وضع أسس جديدة تتناسب مع اعتبار المنظمة نظامـــا اجتماعيا هادفا يقوم على أساس اتخاذ القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، كما شاركا في صياغة الأثر البيئي "**ENVIRENMENTAL EFFECT**" و أبرزوا أهمية **النظام المفتـــوح** " **OPEN SYSTEM**" في إطار التفاعل المتبادل بين المنظمة والبيئة, ويمكن إجراء مقارنة بين المنظمـــة المفتوحـــة والمنغلقة على نفسها لبيان الفائدة التي تعود على العمل والعاملين والمتعاملين من تبني سياسة ثقافة المنظمـــة المفتوحة، فنجد أن المنظمة المفتوحة هي المنظمة التي تتجاوب مع بيئتها وتتصف بالمرونة في ممارســـاتها،

وهي التي تصغي إلى عملائها ومورديها والعاملين فيها والمتعاملين معها بـــروح متفتحـــة والإســـتفادة مـــن ممارساتها من هذه العلاقة وما توفره لها من معلومات.

من هذا المنطلق يكتسب هذا الموضوع أهميته ،كمحاولة لكشف اللبس عن حيثياته.

حددنا المحاور التالية لمعالجته :

1- تمهيد

2- مفهوم عملية اتخاذ القرار.

3- نموذج سايمون لاتخاذ القرار الاداري في المنظمة.

4- خطوات عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

5- ثقافة المنظمة

6- خصائص ثقافة المنظمة وعلاقتها باتخاذ القرار.

7- الثقافة-سلوك وعلاقتهما باتخاذ القرار

8- الخاتمة

أولا:مفهوم اتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية من أهم جوانب العمل الإداري، ونظرا لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة، أي أن الإدارة تتمثل في عملية إتخاذ القرارات فهي لب أو جوهر وظيفة المدير، باعتبارها أحد الأدوار الرئيسية التي يمارسها عند أداء الوظائف الإدارية من تنظيم و تخطيط و توجيه و رقابة،إذ نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات المتخذة من طرفه و بدون هذه القرارات لا يمكن للعمليات الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد.ولهذا فإن عملية اتخاذ القرارات

تنتشر في جميع المستويات الإدارية و يقوم بها كل مدير و توجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

لذلك سوف نبدأ هذا التحليل من خلال التطرق إلى أهم مضامين مفهوم اتخاذ القرار كعملية إدارية تتخلل مختلف مراحل عملية التسيير ابتداءا من التخطيط التنظيم التوجيه فالرقابة.

1- تعريف اتخاذ القرار في المنظمة:

عملية إتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى واختيار القرار الأنسب و الأفضل.

و لكن تجدر الإشارة هنا، إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات و في مراحل مختلفة من عملية إتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين و المديرين، هنالك الاستشاريون و الخبراء و الفنيون و غيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية و المقترحات و الأفكار و النصائح و المشورة...، التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا و المشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة و تعقيدا باستمرار، و هكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء و الأفكار و الاتصالات و المشاورات و الدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة[9]

نستنتج أنه لتعريف عملية اتخاذ القرار في المنظمة لا يكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر وهي: التفكير لأن اتخاذ القرار عملية ذهنية، وجود مشكلة يجب حلها، وجود بدائل وإلا تحول المسألة إلى أمر واقع ليس أمام المنظمة خيار سوى القبول به.

2- نماذج اتخاذ القرار:

سوف نوضح أهم النماذج التي تناولت موضوع اتخاذ القرارمن خلال مساهمة هيربت سايمون (Herbert Simon)، فقد ميز هيربت سايمون بين نموذجين لاتخاذ القرارات :

1-**النموذج الراشد (Rational):**

و بموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة التالية :

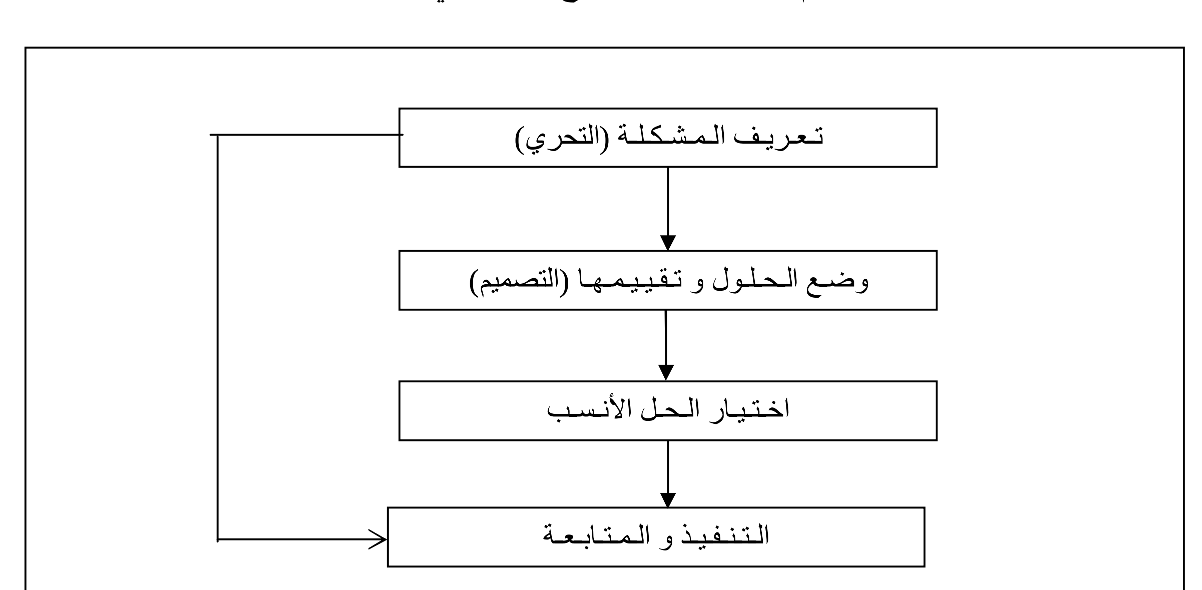
- تعريف المشكلة (التحري)؛
- وضع حلول، و تقييمها (التصميم)؛
- اختيار الحل الأنسب؛
- التنفيذ و المتابعة.

و يستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمثل و الأفضل حين إتخاذ قرار ما من خلال تطوير أفضل حل ممكن[10]، و هذا النموذج حسب رأي سايمون يفترض أن المدير:

- لديه معرفة و علم تام بجميع البدائل الممكنة؛
- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل؛
- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج؛
- يمتلك مقدرة حسابية لمقارنة النتائج و تقرير ما هو الأفضل.

و قد أكد سايمون أن الرشد الكامل مناقض و مخالف للواقع، و اقترح الرشد المحدود (Bounded Rationality) لأن المدير يواجه قيود و محددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات، بعضها شخصية والبعض الآخر بيئية و تعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات.

و الشكل رقم [01]، يبين النموذج الراشد في اتخاذ القرارات.



المصدر : كاسر نصر المنصور،"نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم و طرائق كمية -" ،(دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،عمان،2000)،ص : 42.

2-النموذج المرضي (Statisficing) أو نموذج الرجل الإداري (Administrative man):

و بموجب هذا النموذج يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مرضي و ليس مثالي)، يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

و يعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار و الذي يتخذه الرجل الإداري، و هذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، و التي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثرا و مؤثرا).

و يتميز النموذج المفتوح في اتخاذ القرار بأن عملية اتخاذ القرار فيه تتم بصورة ديناميكية فيها ضمن إطار عام فيه هدف محدد و بدائل معينة لتحقيقه، و يرى سايمون أن النموذج الثاني هو الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل الممكنة، و معرفة جميع النتائج لكل بديل، و بسبب الوقت و الجهد و القدرة الذهنية التي تتطلبها عملية اتخاذ قرارات مثلى

بطريقة راشدة، هذا بالإضافة إلى وجود عوامل غير رشيدة (Irrational) مثل قيم متخذ القرار و شخصيته و دوافعه و ميوله.

خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري

كيف يتخذ المدير قرارا؟ يقول **دراكر** في القرار " هو الحكم" و الحكم لا يصدره القاضي إلا إذا كان مسببا بأسباب مقبولة، و لما كانت عملية اتخاذ القرارات هي محور وظائف المدير التي يمارسها يوميا وفقا للمواقف، فإننا نعتبر المدير قاضيا من واجبه توجيه أقصى درجات الدقة و التحليل و الاعتماد على الأساليب العلمية و على خبرته السابقة في مواجهة المواقف التي تتطلب قرارا، لأن القرار الخاطئ قد يترتب عليه مجموعة من النتائج السلبية على أهداف و مستقبل المؤسسة، لذا فإن المشكلة الأساسية ليست باتخاذ قرار معين لمواجهة موقف معين، إنما جوهر المشكلة هو الانعكاس السلبي للقرار الخاطئ و الذي قد تكون التكلفة الاقتصادية لآثاره أكبر بكثير من بقاء الموقف دون حل.

بناء على ما تقدم و للوصول إلى القرار الصحيح للمواقف الإدارية، تنطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة، مدخلات الخطوة التالية وصولا إلى المخرج النهائي أ ي القرار الرشيد، و يمكن حصرها في المؤسسة على النحو التالي[11] :

-تحديد صياغة المشكلة؛

-البحث عن الحل (تحليل المشكلة و إيجاد البدائل (الحلول) المختلفة لحلها)؛

-تقييم كل بديل؛

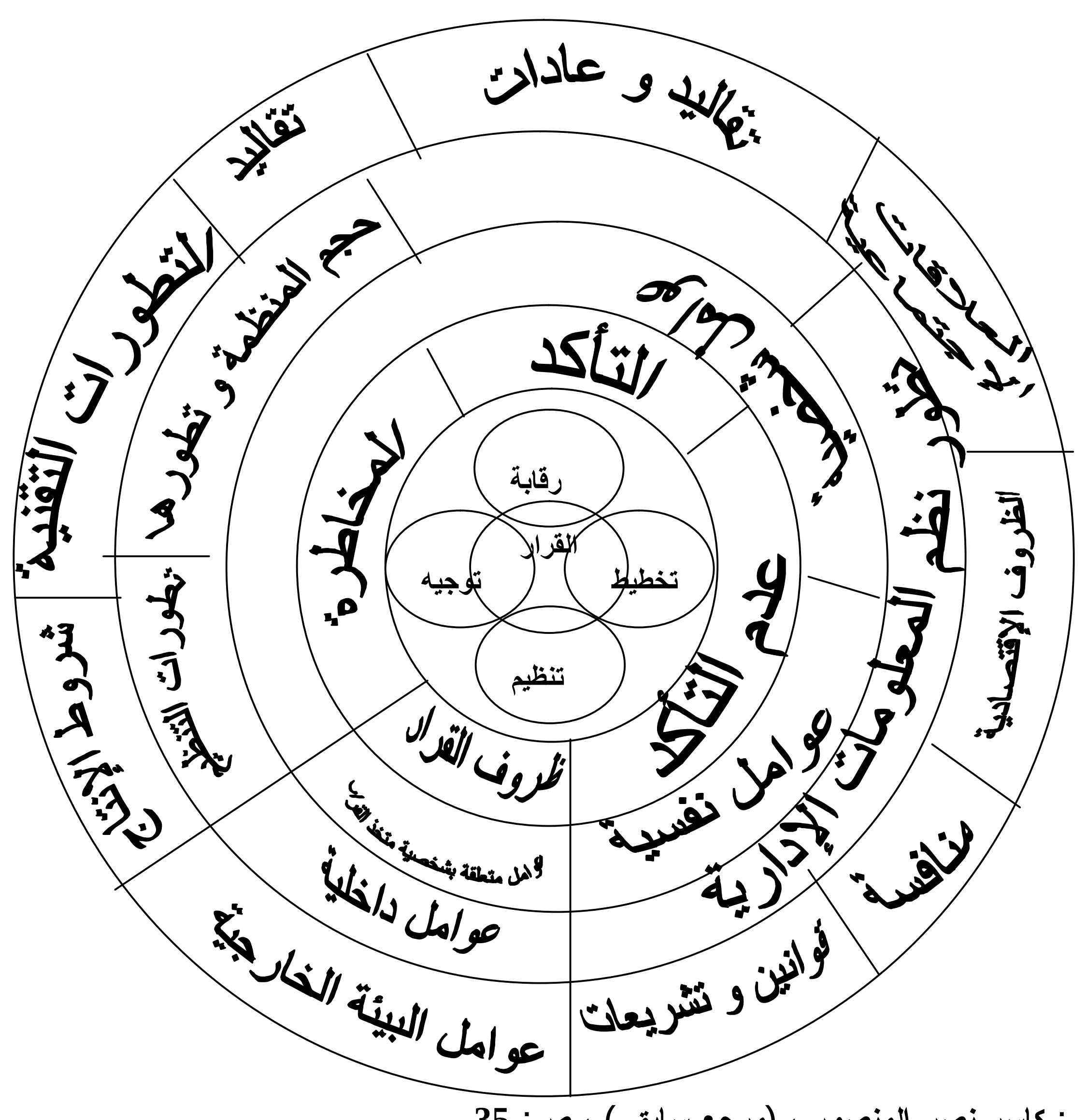
- اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)؛

- تنفيذ القرار و متابعته.

3- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار:

يمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار في عوامل داخلية وعوامل خارجية،سوف نحاول التطرق في بقية المداخلة إلى عنصر ثقافة المنظمة الذي يمثل عادات وتقاليد ورموز...الخ معينة خاصة بكل منظمة دون منظمة أخرى،فيما نكتفي بتوضيح أهم العوامل الأخرى بالذكر فقط دون التفصيل، وهذا مثل ماهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم []
العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر : كاسر نصر المنصور ، (مرجع سابق) ، ص: 35.

العوامل الداخلية: تبدأ من عملية التسيير في حد ذاتها من تخطيط تنظيم –توجيه –رقابة وما يحيط بهــا مــن ظروف تميز البيئة الداخلية سواء كانت تأكد، مخاطرة، أوعدم التأكد، كما أن هناك عوامــل تخــص متخــذ القرار نفسه شخصية ونفسية، وعوامل تتعلق بخصائص المنظمة كمبادئ التنظيم، حجم المنظمة، درجة تطور نظم المعلومات الإدارية...الخ، كلها عوامل مركزها ثقافة المنظمة، أو تكون متكاملة مع ثقافة المنظمة.

العوامل الخارجية: منافسة، القــوانين التشــريعيةالظــروف الاقتصــادية والعلاقــات الاجتماعيــة، عادات وتقاليد(ثقافة)، التطورات التقنية، شروط الانتاج...الخ.

ثقافة المنظمة:

سوف نحاول معالجة عنصر ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار من خلال عنصــري الثقافة والسلوك وخصائص ثقافة المنظمة،

أولا : تعريف ثقافة المنظمة

نقدم التعريف الذي وضعه (E.Schein) والذي يعد أكثر شمولا حيث عرفها " على أنها مجموعــة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بــالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ، والتي يتم تعليما للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقــة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها . "[12]

يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم ، والطقــوس ، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن ، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه .[13]

ثانيا: خصائص ثقافة المنظمة وعلاقتها باتخاذ القرار

بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تتصف بالخصائص التالية:

***الثقافة نظام مركب** : تتكون ثقافة المنظمة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مــع بعضـــها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية : الجانب المعنوي (النسق المتكامل مـــن القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليـــد أفــراد المجتمـــع والآداب الفنـــون والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموســـة كالمبـــاني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).[14]

***الثقافة نظام متكامل** :من منطلق كونها (كل مركب)، تتجه باستمرار إلى تحقيـــق الانســـجام بـــين عناصرها المختلفة، فأي تغيير تطرأ على أحد العناصر ، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونـــات الـــنمط الثقافي.

***الثقافة نظام تراكمي** : يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة علـــى تســـليمها للأجيال اللاحقة ، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة ، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خـــلال مـــا تضـــيفه الأجيل إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات.[15] ماقد يؤدي أي مسؤول (متخذ قرار) إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال(الخبرات) التي كان لها وقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد.

***القيم المتحكمة** : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها : مثـــال : الجودة العالية ، نسبب منخفضة من الغياب ، الإنصياع للأنظمة والتعليمات ...إلخ وكلها عناصر تحكم اتخـــاذ القرار في عمليات المنظمة في مختلف مستوياتها فيكون القرار وفق هذه القيم.

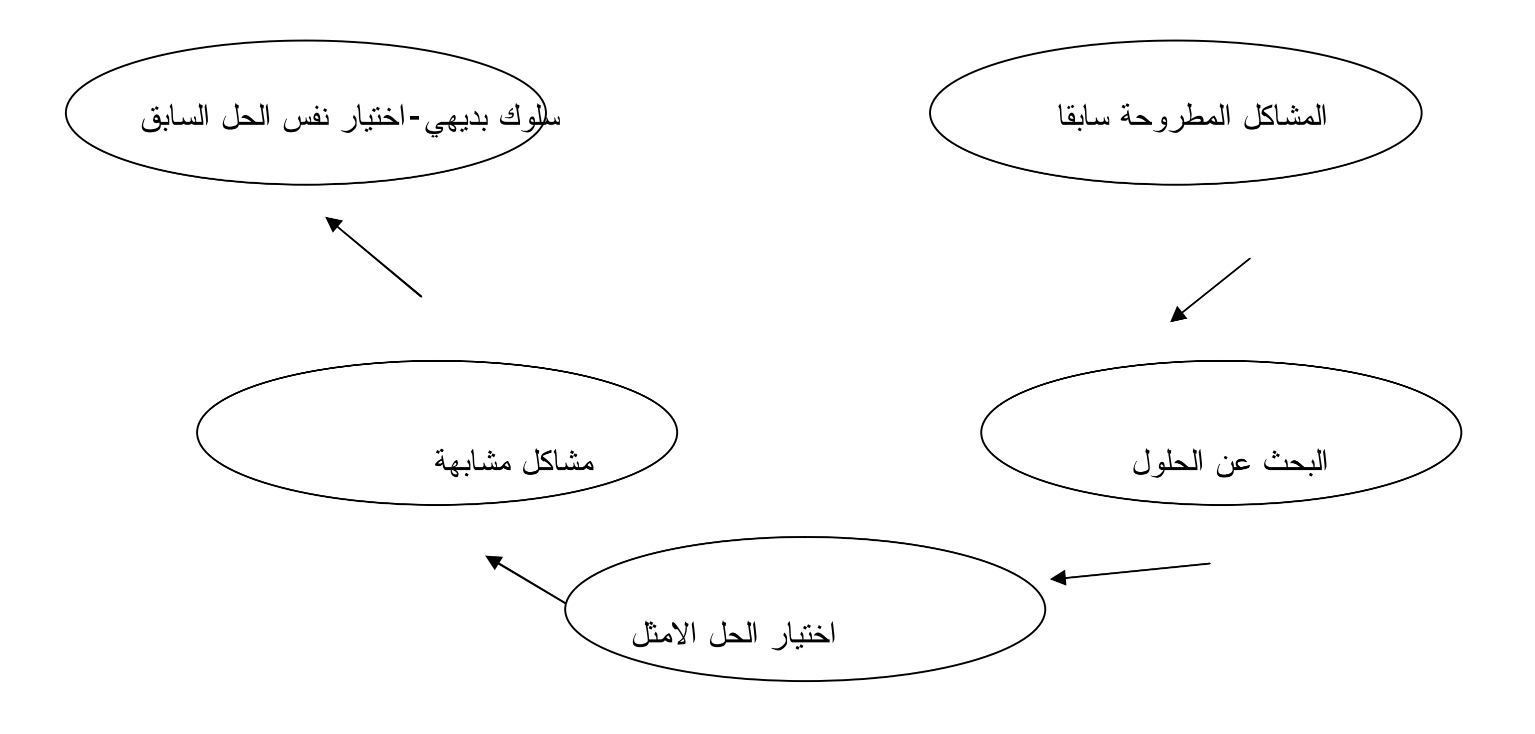
***الفلسفة والقواعد** : فالفلسفة تكون من خلال سياسة المنظمة الخاصة في معاملة العاملين والعملاء، أما القواعد فهي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخـــرى ، فـــالفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له [16]**كما أن اتخاذ القرار يكون وفقا لها.**

***الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطـــور** : فالإستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.

***خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات : "Les évidences":** ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفـــراد من أفكار تكون غير قابلة للنقاش ويتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في حالات مختلفة ، وتنشـــأ هـــذه البديهيات من القيم (فيها ما هو: جيد/ ما هو: سيء) ومعتقدات (منها ما هو صـــحيح /ومـــا هـــو خـــاطئ) والصرفات المعتادة داخـــــــــــــــــــــل المنظمة
9

، حيث يكون لهذه الخاصية (البديهيات) في ثقافة المنظمة آثار وأبعاد على **القـــرارات والاختيـــارات** فتبرز لنا كمرجعية وخلفية قوية في أوضاع تحتاج إلى التدقيق في الإختيار، والشكل التالي يظهـــر لنـــا هـــذه الفكرة:

الشكل(25): لــ "E.Schein" يظهر خاصية تكوين البديهيات في ثقافة المنظمة



<u>المصدر :</u> نعيمة بوسوسة ، الإتصال الداخلي وثقافة المؤسسة "دراسة حالة مجمع سوناطراك " رسالة ماجستير ، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر : 2005/2004 ، ص : 101 .

بملاحظة هذه الخاصية نجد أنها تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى أما Dension فيعتقد بأن القيم والإتجاهات والإفتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المنظمة فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة للقيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المنظمة كما أن خطواتها تشبه تقريبا المراحل التي يمر بها خطوات التفكير التي تتبع عملية اتخاذ القرار، فكل من **الثقافة نظام مركب، الثقافة نظام متكامل، الثقافة نظام تراكمي، القيم المتحكمة والسلوك، الفلسفة والقواعد، الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور، خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات،** كلها خصائص للثقافة في نفس الوقت عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء في الخطوات أو في الشخص متخذ القرار في حد ذاته.

ثالثا: ثقافة المنظمة -سلوك وعلاقتهما باتخاذ القرار

بما أن الثقافة تتشكل من مجموع القيَم والمبادئ التي تحكم سلوكيات الفرد، والجماعة وذلك من أجل التفريق بين ما هو صحيح وما هو خاطئ ، وما هو جيد وما هو سيء تُعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ ،فلا يمكن إنكار أن اتخاذ القرار سلوك منطقي في المنظمة بعد مرحلة من التفكير في الحلول الممكن أن تصادف متخذ القرار بتصويب الحلول من منطلق التفريق بين المرغوب والممنوع بالموازات بين ثقافة المنظمة والقرار المناسب، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون ، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ التشريعات التي تصف **<u>كيف يتصرف الأفراد</u>** على نحو مقبول في المجتمع.

ومع احتمال وجود منطقة مشتركة بين القواعد القانونية والقيم في المنظمة ، قد تكون واسعة أو ضيقة ، ويتوقف ذلك على قوة كل منهما (القانون، القيم) المستمدة من النظم في المجتمع ودور الأفراد والمنظمات في صياغة هذه النظم، ومن ثم يتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على إستعداد الأفراد وإقناعهم وتمسكهم بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تستطيع القواعد القانونية أن تغطي السلوكات الرسمية في المنظمة وليس جميع المعايير الأخلاقية (القيم) التي **يلتزم بها الأفراد** في المنظمة.[10]

الخاتمة

تقوم عملية إتخاذ القرار الإداري على عده خطوات ،هي : تحديد و صياغة المشكلة ،البحث عن الحل، تقييم كل بديل ،إتخاذ القرار أو إختيار البديل الأمثل، و أخيرا تنفيذ القرار و متابعته . ويؤكد العديد من الكتاب و الباحثين على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات من مختلف المستويات في عمليات إتخاذ القرار ،من خلال تزويد المديرين بالمعلومات الفنية و المقترحات و الأفكار و النصائح و المشورة. و هناك عدة عوامل مؤثرة في عملية إتخاذ القرار الإداري و تزيد من صعوبته و كلفة هذه العملية و أحيانا تقود إلى قرارات خاطئة ،بعضها عوامل داخلية و بعضها عوامل خارجية،و بعضها الآخر سلوكي أو إنساني و عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة و العوائد المتوقعة. و بما أن إتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات فإن إستخدام المعلومات في إتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالبيانات من أجلها.

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل عمل ، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية هو صياغة دقيقة لعلاقة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة .كما أنها معيار للسلوك حيث أن السلوك الإنساني يتأثر بمؤثرات بعضها داخلي والآخر خارجيوهي نفسها العوامل التي قد تؤثر في عملية اتخاذ القرار

وكلاهما يتطلب **استجابة حركية وعقلية من جانب الإنسان** كما يتأثر بالخبرة وكمية ونوع المعلومات المتاحة ، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات **والقـرارات** عبـر مختلف المستويات داخل المنظمة . بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة, والهوية القوية للمنظمـة تفضـل أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك والترابط بين الأفراد في مختلف المستويات بالإضافة إلى تـوفر نظم اتصال فعالة تكون في كل الاتجاهات ودائمة ، مما يساعد على تدعيم هذا التـرابط الحاصـل ، ونميـز للمنظمة هويتان **مادية ومعنوية** حيث تتمثل الأولى في شكل "الهياكل والنظم بما فـي ذلـك عمليـة اتخـاذ القرارات الإدارية، وما تقدمه المنظمة كمخرجات من سلع أو الخدمات ." أما الهوية المعنويـة فتشـكل مـن المكونات الثقافية للمنظمة " كتاريخ المنظمة ، الفرق الثقافيـة القـيم ، الأسـاطير ، الطقـوس والشـعائر، الإشاعات".

تختلف شدة استجابة العاملين في التنظيم خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية من خلال الاستجابة والفعالية تختلـف شدة استجابة العاملين في التنظيم خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية من خلال الاستجابة والفعالية معهـا ودرجـة قوة ثقافة المنظمة.

نستطيع القول أن نظرية القرارات ماهي إلا علم و فن صناعة القرار الإداري الذي يتنـاول أسـس و قواعد عملية إتخاذ القرار الإداري و مبادئ صياغتة و متابعة تنفيذه ،و تقوم هذه النظرية على مـدخل كمـي منظم و متناسق وموضوعها عملية إتخاذ القرار وفقا لمعايير وأهداف محددة مسبقا وبمراعات مؤثرات معينة قد تتدخل في مراحل صنع القرار.

[9]حسين حريم،شفيق حداد وآخرون،"**أساسيات الإدارة**"،(دار الحامد،عمان،1998)،ص:140.

[10]كاسر نصر المنصور،"نظرية **القرارات الإدارية - مفاهيم و طرائق كمية -**" ،(دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،عمان،2000)،ص : 42.

[11]محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو،"**نظم المعلومات المحوسبة**"،(دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،1998)،ص:67.

[12] Pascal laurnt **, Economic d'entreprise** , tome2, edition d'organisation,paris ,1997,p240

[13]محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم** ، (ط1 ؛ عمان ، دار وائل ، 2000)، ص 286 .

[14] Eric Delavallée ,**la culture d'entreprise,** (pour manager autrement),édition d'organisation, paris, 2002,p.25

[15]مصطفى محمود أبو بكر ، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، "**مدخل تطبيقي** "،(بدون مكان نشر، الدار الجامعية ، 2002، 2003)، ص 407

[16]محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 2؛ دار وائل، عمان، 2004.

[9] E.Delawallée,opcit.p33

[10]مصطفى محمود أبو بكر ، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة** ، "**مدخل تطبيقي** "، الدار الجامعية ، 2002، 2003.ص32.